

学校编码: 10384

分类号_____密级

学 号: 10520111152948

UDC

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

试论管理决策模型在大型传媒集团中的构建与应用
——以贵州广电传媒集团为例

A Research on the Construction and Application of
Management Decision Model in Media Group:
In Case of Guizhou Broadcast Media Group

刘恬恬

指导教师姓名: 岳 淼 教 授

专 业 名 称 : 新 闻 学

论文提交日期: 2014 年 4 月

论文答辩日期: 2014 年 5 月

学位授予日期: 2014 年 6 月

答辩委员会主席:

评 阅 人:

2014 年 5 月 日

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于
年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

随着我国新闻传播领域的改革不断深化，组建传媒集团进行企业化运作成为资本密集型的广播电视产业的不二之选。伴随传媒市场上参与者的逐步增多，传媒行业的竞争态势也在急剧加大，这对传媒集团的运营管理提出了新的要求和挑战，如何相对科学合理地制定传媒集团的战略决策是经营者需要重点思考的问题。

本文从传媒集团的历史渊源及运营现状入手，在回顾国内外对传媒集团战略的相关研究文献以及传媒集团运营和管理现状的基础上，引入管理科学的定量研究范式，以贵州广电传媒集团作为实证研究对象，实地调查收集专家数据与相关的一手资料后，基于管理学中战略管理的分析框架深入剖析其行业环境和内部特征，再结合决策论的相关模型与方法构建出管理决策的数学模型，最后根据模型的计算结果提出适合研究对象的战略方案，并提供相应的发展政策建议。本文试图理论联系实际地开展专题性研究，注重学理探究与实践经验梳理，个案分析与面上调研相结合，定性分析与定量模型相结合，为传媒集团的研究提出一些跨学科观点、新型研究方法和创新对策，为当前和今后组建、运营传媒集团提供有参考价值和实用性强的决策模型。

关键词：传媒集团；战略管理；管理决策模型；量化研究

Abstract

With the further development of Chinese Media industry, establishing media group enterprise become the best choice for television field which is capital intensive. More and more participants come into the market lead to increased competition for the media industry, which raise new demands and challenges for the operation and management of media group, and how to make a rational strategic decisions that is conducive to long-term development of the media group to become the main problems.

This paper starts with analyzing the development and current situation of chinese media group, after reviewed the relevant literatures and papers as well as media group operations and management status, management science quantitative research paradigm are intrduced into the research. Based on numerous data and first-hand expert imformation by doing field survey in Guizhou Broadcasting Media Group, this paper constructing a mathematical model of management decisions based on in-depth analysisof the industry environment and internal features of study subject. According to the calculation results, the media group can chosse the best strategy for its development,also this paper provide appropriate development policy recommendations. This paper attempts to integrate theory with practice to carry out thematic studies , combine case analysis and surface research , qualitative analysis and quantitative model, which suppose to provide a new research methods and innovative approaches for the current and future operators Media Group as well as provide a valuable reference and inspiration for typical cases and application of strong decision-making model .

Key word: Media group; Strategic management; Decision model; Quantitive reaserch

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

摘 要.....	1
目 录.....	IV
1. 绪论.....	6
1. 1 研究背景	6
1. 2 研究目的及意义	6
1. 3 研究思路与研究方法	10
1. 4 研究创新点	12
1. 5 研究框架	12
2. 国内外传媒集团战略研究综述.....	14
2. 1 传媒集团化的历史背景.....	14
2. 2 传媒集团化的发展概述.....	15
2. 3 目前国内传媒集团的运营管理概况.....	16
2. 4 国外大型传媒集团的运营管理概况.....	20
2. 5 国内传媒集团发展的制约因素.....	22
3. 决策论理论梳理.....	24
3. 1 决策理论概述.....	24
3. 2 管理决策方法与模型概述.....	26
3. 3 管理决策模型构建基础 —— 层次分析法 (AHP)	28
4. 基于定性战略分析方法与 AHP 的管理决策模型.....	31
4. 1 定性战略分析方法的选择.....	33
4. 2 模型的框架结构.....	38
5. 管理决策模型在传媒集团的实证应用研究（以贵州广电为例）.....	44
5. 1 贵州广电传媒集团简介.....	44
5. 2 贵州广电传媒集团“五力”模型分析	46
5. 3 贵州广电传媒集团的 SWOT 分析.....	54
5. 4 建立层次结构模型.....	56
6. 结论与展望	75
6. 1 结论.....	75
6. 2 论文的局限和未来研究展望.....	76
参考文献.....	78
附录.....	80
1. 问题描述.....	80
2. 问卷说明.....	81
3. 问卷内容.....	82

Content

Abstract	1
Content	IV
1. Introduction	6
1. 1 Research Background	6
1. 2 Reseaech Purpose and Significance	6
1. 3 Reseaech Methods	10
1. 4 Research Innovation.....	12
1. 5 Research Framework	12
2. The Research Summary of Media Group	14
2. 1 Historical background of Media Group	14
2. 2 Development Process of Media Group	15
2. 3 Current Operating Status of Domestic Media Group	16
2. 4 Current Operating Status of Overbroad Media Group	20
2. 5 Restriction Factors for Development of Media Group	22
3. The Summary of Decision Theory	24
3. 1 Summary and Development of Decision Theory	24
3. 2 Introduction of Management Decision Methods and Models	26
3. 3 The Basis of Constructing A Decision Model: AHP	28
4. The Management Decision Model Based on Strategic Structure and AHP.....	31
4. 1 The Choice of Qualitive Strategy Analysis Method	33
4. 2 The Framework and Structure of Empirical Research Model.....	38
5. The Empirical Research in Guizhou Broadcast Media Group	44
5. 1 Introduction of Guizhou Broadcast Media Group	44
5. 2 Porter's Five Force Analysis of Guizhou Broadcast Media Group	46
5. 3 SWOT Analysis of Guizhou Broadcast Media Group	54
5. 4 Establishing The Hierarcy Structrue Model.....	56
6. Conclusions and Prospects.....	75
6. 1 Conclusions.....	75
6. 2 Limitation of this Paper and Future Research Prospect	76
Reference.....	78
Appendix	80
1. The Research Problem Description.....	80
2. The Questionnaire Introduction	81
3. The Questionnaire Content	82

1. 绪论

1.1 研究背景

在我国，广电产业是一个非常特殊的领域，主要是因为广播电视具有双重性质，即同时兼具社会公共属性和企业盈利属性。也就是说广播电视自身不仅需要创造和提升经济价值，也肩负着传递信息、引导公众舆论、提供社会文化娱乐等责任，因此，如何在企业盈利的运营属性和公共事业的监管属性之间维持平衡，是目前广电领域在管理中需要重点突破的核心难点。

在广播电视产业发展相对成熟的西方发达国家，20 世纪八九十年代就基本实现了广电产业的集团化以及市场化运作，不仅极大地提高了自身运营的效率 and 竞争力，还扩大了电视台的国际影响力。同样地在国内，随着社会主义市场经济的发展与成熟，以及新闻传播领域改革的不断深化，组建大型传媒集团，进行资源的优化与重组也成为各级新闻单位、特别是资本密集型的广播电视领域的不二之选。但是，由于我国特殊的社会和历史因缘，长期以来广电领域基本采用国营事业化的运营管理模式，即过于重视其政治属性而忽略了内在固有的经济属性，在这背景下，中国广电产业无论在运营体制还是管理过程都形成了一些痼疾，这对于近年来新组建的传媒集团来说是个较为严峻的考验，总体来说其运营与管理过程中上主要存在以下症结：首先是业务结构问题，主要体现在缺乏创新能力以及核心业务单一；第二是资源配置问题，主要体现在行业资源的分配与使用不甚科学及合理；最为突出的是发展能力问题，包括盈利模式单一、资本运行机制较为缺失以及缺乏系统科学的战略规划。总之，广电产业在现行运营现状上存在的制度性缺陷和缺乏先进企业管理经验，与我国经济体制改革的快速进程和经济的高速发展形成了强烈的反差，与西方先进传媒集团的高度发达的战略化运营更不可同日而语，这样的差距使得我国在文化产业的输出上严重落后于欧美日韩等发达国家。另外，广电领域在运营管理中所体现的差距，不仅使其难以适应中国国际话语权的提升对产业提出的新要求，也严重限制了我国广电产业的发展壮大，如何缩小差距，打造强势文化产业？成了中国电视从业者与专家学者关注地热点问题。

近些年来，不同规模的传媒集团开始逐渐出现在我国传媒受众的视线中，伴随传媒市场上参与者的逐步增多，行业的竞争态势也在急剧加大。进入 21 世纪以来，特别是最近十年，中国广电行业的生存环境已经发生了极大地变化，过往无战略规

划、“跑马圈地”般的粗放型管理时代已经在逐渐画上句点，这种变化主要体现在以下三个层面上：

1. 广告商与受众——广电领域的直接消费者是观众和广告商，这两个群体从未像今天这样，面临着如此众多的选择：除了原本就数量庞大的传统媒体，还有互联网上不断涌现的新兴媒体。过剩的资源导致的是媒介信息的极大丰富，而受众的注意力与关注时间自然就成了各大媒体竞相争抢的稀缺资源，以往广播电视强势的传播地位已经悄然改变，传播关系的核心已从传播者转向了受众。

2. 来自行业内的竞争——如今广电行业众多的频道与节目之间的激烈竞争，实际上是在相互削减彼此能够有效吸引观众的时间，还有传统媒体行业中报刊、杂志以及各种层出不穷形态各异的新媒体，都在与广电传媒集团争夺着收视市场上稀缺的受众注意力和广告商的赞助及投放预算。

3. 技术的发展及宏观政策环境的变化——技术日新月异的发展极大地推动了信息的高速传播，也直接导致了如今国内收视群体的需求日趋多变，分化明显，不同年龄不同文化背景不同社会层次的受众都具备相当的市场潜力且存在着较为显著的差异，传播速度的加剧缩短了绝大多数节目的生存周期；同时，技术的进步还使得广电行业中竞争的手段和方式不断升级；另外，国家宏观政策的调整与变化，与即将到来的三网融合和互联网电视时代都使传媒集团和整个广电行业未来面临的不确定性进一步增加。

综上，内外部生存环境的急剧变化、严酷的市场竞争都在要求广电传媒集团摒弃随机性的机会主义决策，告别以往“无战略”的时代，现阶段缺乏科学规划的粗放型管理方式已经不可能再将传媒集团指引到运营良好的道路上，更不可能帮助其在激烈的市场竞争中脱颖而出。可以说，当前传媒集团竞争的焦点早已从业务的层面、营销的层面，上升到了整体战略的层面。

在这样的背景下，如何理性科学地做出有利于企业长远发展的战略决策成为了传媒集团面对的主要问题。但从行业目前的现实状况来看，由于缺乏长期公司化运营的经验，大部分传媒集团的高层决策者们往往过多关注短期的、局部的策略和战术，相反却没有投入充足的资金、人力和时间去规划长远的、整体的战略决策。现有的战略规划，也多以政策导向为主，缺乏科学的方法和数据的支撑。正如湖南广电集团的领军人物欧阳常林所言：“就媒体发展的战略而言，过去依靠战略取得成功

的不多，往往是依赖自身平台所处环境的优势和政策背景的机遇。但是在以后，一个媒体的发展战略是起着决定性作用的。因为中国的市场已经渐趋成熟，市场竞争越来越激烈，没有战略，要在媒体竞争中赢得主动权非常困难。”

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

综合前述的研究背景，本文力图从传媒集团的历史渊源及运营现状入手，在回顾国内外对传媒集团战略的相关研究文献，以及传媒集团运营和管理现状的基础上，基于管理学中战略管理的分析框架，以贵州广电作为实证研究对象，收集专家数据，深入剖析其行业环境和内部特征，最后结合决策论的相关模型与方法构建管理决策的数学模型，根据模型的计算结果提出适合研究对象战略发展的政策建议。

至于分析本文将管理学的研究范式的引入可行性，作者认为虽然中国广电业现阶段中心任务仍然是履行宣传使命，但是由于行业目前的资源补偿机制大体上已经基本市场化，这意味着传媒集团不可避免地要受到市场规律的支配；此外，从目前各广电集团的总体收入来看，经营创收已经成为其经济来源主体，因此直面市场竞争是其唯一的选择；另一方面，出于广电集团从业者自身的经济利益诉求，传媒集团的运营行为必须表现出强烈的商业冲动，“事业单位，企业化管理”制度的推行使广电传媒集团成为“准企业”。虽然在现行的政策体制下，我国的广电传媒集团并未实行完全意义上的公司化运营，但是传媒集团的经营战略与普遍意义上的公司战略仍然具有很大的相似性，主要表现在以下三个方面：

1. 生存环境的相似性：传媒集团和一般企业的经营绩效，都无可避免地会受到其内外部环境各种复杂环境因素的影响。

2. 管理过程的相似性：传媒集团和一般企业管理过程中，其战略管理过程都包括战略分析与制定、战略评价、战略选择、战略实施以及后期控制等基本阶段，而且每一阶段所使用的方法和内容均具有一定程度的相似性。

3. 竞争的相似性：传媒集团和一般企业在运营的过程中，参与市场竞争的多方都是在进行对抗性质的活动，也就是经营主体在市场上为实现自身经济利益和既定

目标而不断竞争的过程，一般来说，传媒集团和一般企业制定战略时的基础都是“零和博弈”式的对抗竞争。

综上所述，由于传媒集团在运营管理过程中与企业表现出极高的相似性和某种程度上的同质性，因此将管理学研究范式引入对传媒集团的分析研究中是可行的。但是以往针对传媒集团的研究以定性研究居多，多数都探讨的是传媒集团发展的大趋势以及单个传媒集团的宏观发展方向，而且一般以政策导向为主，基于模型与数据的定量研究较为缺乏。所以，本文试图将管理科学领域中较常使用的定量的研究方法引入传媒集团的战略管理问题，讨论决策论在传媒集团中的应用。将管理决策模型试用于传媒集团的战略决策制定，从数据化、量化的角度来分析传媒集团的战略决策，为传媒集团的战略管理提供新的研究方法和建议。

1.2.2 研究意义

本文旨在研究管理决策模型在传媒集团中的应用，为传媒集团的运营和管理提供新的思路，在战略决策的制定上提供基于定量模型和具体数据的参考。本文试图理论联系实际地深入分析，梳理学界知识与业界经验梳理，个案分析与实地调研相结合，定性分析与定量模型相结合，为传媒集团的研究提出一些跨学科观点、新型研究方法和创新对策，为当前和今后组建、运营传媒集团提供有参考价值和实用性强的决策模型。

具体来说，本文的研究意义可以从理论价值和实用性两方面进行阐释。

1. 本文的理论价值

首先，我国的广电领域作为资本密集和政策监管严格的行业，本身具有多重任务和属性相复合的特殊性，而且传媒集团作为企业属性的战略管理的研究历史较短，属于前沿研究。本文通过梳理现有的理论成果并进行相应的述评以概括出广电产业以及传媒集团的特有属性对于推进传媒行业改革具有积极的理论意义；其次，将管理科学领域中的定量研究范式引入传播学的理论中，这种跨学科的视野无疑拓宽中管理科学与传播学的理论应用范围，通过实证分析也增强了理论对现实的解释能力；再次，传媒集团的战略规划是一个涉及多种复杂因素的系统工程，本文从其宏观环境分析和内部特征入手，运用管理学中成熟的定性理论综合考虑并且明晰了传媒集

团运营和管理过程中的各种因素，不仅丰富了现有的关于传媒行业商业化运营的研究成果，也拓展了理论研究的全面性和现实可行性。

2. 本文的实践意义

本文的实用性主要体现在：首先，本文通过全面梳理国内外传媒集团的发展历程和现状描述，明确国内外传媒集团发展中的思路差异和经验差距，解析中国传媒集团在发展中的缺陷和动力，为我国广播电视产业化运营改革提供了有益的借鉴；其次，本文通过以贵州广电传媒集团作为研究对象进行实证研究，基于管理学中成熟的理论和模型并结合作者实地调查所搜集的行业专家意见和一手数据，构建出了适合研究对象的定量战略决策模型，并以模型的结果为基础提供研究对象战略改革的政策建议和框架。另外，鉴于此模型依靠的是科学计算方法和现实数据并且易于移植，所以本文克服了过往研究的过于定性和取法实践性的局限，增强了现实的借鉴意义。

1. 3 研究思路与研究方法

1. 3. 1 研究思路

本文研究将主要遵循以下总体思路展开：

1. 文献梳理：通过厦门大学图书馆、互联网数据库、媒体研究机构等渠道广泛而全面地查阅和搜集国内外有关传媒集团战略发展的研究文献、和国内外传媒集团运营管理的现状和经验、国内传媒集团发展中存在的制约等资料，以此全面把握该项研究的历史渊源、现有的研究进展以及未来发展趋势，并进行相应的研究综述，从而保证本文研究的合理性和创新性。

2. 管理战略理论与决策方法在传媒集团中的应用分析：首先梳理管理决策论的理论渊源与主要应用方法，再综合广电产业的特征选取合适的分析模型和方法，在此基础上全面分析传媒集团的内外环境、制约与动力因素，以及在进行战略决策选择时的基本要求，进而构建后续定量分析的基础和平台。

3. 模型的实证分析：选取了适合国内传媒集团战略决策分析的模型与方法后，本文将选取一家传媒集团做具体的实证分析。实地考察搜集一手资料，在数据的基础上构建起数学模型，以相对科学的计算方法来为传媒集团的战略决策选择提供参考。

4. 政策建议：在基于定量模型的分析框架下选择出最适合本文研究对象的战略决策的基础上，进行总体战略发展思路与框架的设计，并以此为导向明确相应的政策建议。

1.3.2 研究方法

本文所涉及的研究方法主要有：文献研究、案例分析法、问卷调查法与数学建模法，主要以管理决策方法与管理学模型为主，在具体运算过程中包含统计学与运筹学相关方法。其中，对学术界已有的针对管理决策模型以及传媒集团的研究进行分析和整理，使用文献研究法探讨已有的、与本研究联系密切的研究成果；在引入具体的讨论案例时，使用了个案研究法和访谈法来获取一些相关的数据资料；最后，在将管理决策模型进行引入时，还采用了统计分析法对数据进行提炼和分析，最后通过对模型的计算和演绎来获得最终的结论及建议。

第一，文献研究法：文献研究法是论文写作中必不可少的研究方法，通过梳理该项研究的理论渊源和过往的研究结论、目前的研究前沿，可以为传媒集团战略决策的研究、决策模型的构建以及实证分析的推进创造良好的基础与前提。本文的文献检索具体的渠道包括校园图书资料的查阅、网络数据库的检索以及研究机构的数据，总体分为国内文献研究和国外文献研究。

第二，实证分析方法：管理学本身就具有极强的实践性，尤其是在以定量分析为主的管理科学领域，基于数据的定量描述计算和计量模型检验是其最常用的工具和手段。因此，如果对研究对象缺乏足够深入的了解，仅仅从理论到理论，闭门造车的研究结果是不具备价值和实用性的。在本文的写作过程中，作者实地调研了作为研究对象的贵州广电传媒集团，通过对其中高层管理者和行业专家的访谈、发放问卷等方式，不仅搜集了大量的一手数据，也汲取了许多有价值的观点，为论文写作打下了坚实的基础。

第三，数理分析方法：在管理学和经济学领域中，研究者一方面需要借助定性分析来明确研究对象的外部环境特点和其内在规律特征，一方面又需要将定性分析的结果转换为明确简洁的数据，以方便进一步的科学计算。本文在实际研究过程中，力图以定性的分析为依据、以数学模型分析为基础进行传媒集团战略决策选择的设计，将数理分析方法应用于实际情形的演绎推理而非理论性的归纳研究，为理论推导和方案设计提供了科学的工具，强化了结论的合理性。

1. 4 研究创新点

目前，学术界对传媒集团的研究多集中于对其发展趋势、现存问题以及发展路径的研究，对传媒集团战略管理层面的研究较少，鲜有涉及到具体的战略决策问题的研究，即使有也多使用定性的研究方法；而对决策论实际应用的研究，也集中在对商业公司的运营以及突发紧急情况的研究，基本没有应用到传媒集团的研究。

由于作者本人的跨学科背景，本文力图将管理科学领域中已经高度成熟的管理定量模型引入传媒领域，将量化的研究方法运用于分析传媒集团战略决策问题，并通过实证分析构建出适用于研究对象的决策模型，以科学计算的结果而非纯粹依靠定性分析为传媒集团的运营与发展提供新的思路和建议，这种跨学科视角在过往传播学的研究中并不多见，而为传媒集团构建具体的定量战略决策模型在作者目前所掌握的资料中尚未发现，这种跨学科复合研究构成了本文的重要创新。

1. 5 研究框架

本文在具体的研究框架设计上，主要以“国内外相关研究综述——国内外传媒集团现状描述和经验回顾——管理决策方法的选择与计量模型构建——实证分析——改革方案思路设计和政策建议”的研究路径展开，基于以上路径，本文总共分为六个部分展开研究：

第一章是绪论。主要阐述本研究的出发点和现实背景、研究目的及研究意义，提出研究的思路和方法，说明研究的创新点和框架，从而明晰研究的主线和整体架构。

第二章是国内外传媒集团的发展历程及运营现状的比较。主要介绍传媒集团化的历史渊源和国内外传媒集团的运营现状，通过对比分析国内外传媒产业的管理体制、运营机制等各方面的内容，明确国内传媒集团在战略层面发展中存在的主要问题与缺陷。

第三章和第四章构建定量的管理决策模型。主要对即将应用的管理决策理论与方法进行介绍和概述，以此为基础选择合适的方法后，再根据传媒集团的特点构建并改进管理决策数学模型，主要的改进是引入了定性战略分析方法作为模型构建的参考基础。

第五章是实证分析。这一章中将选择贵州广电传媒集团作为实证研究对象，将上述的模型具体应用到对其的战略分析中。首先通过上述的战略分析理论和搜集的

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库